

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE
OBOR SOCIOLOGICKO – EKONOMICKÁ STUDIA**

Bakalářské prezenční studium 2006 - 2009

Zdenka Krotilová

Rozdíly v personálním managementu v ČR, EU a USA

Differences in personnel management in CR, EU and
USA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 5.5.2009

Zdenka Krotilová

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za zájem, připomínky a čas, který věnovala mé práci.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 6 |
| 1 Personální management | 8 |
| 1.1 Etapy ve vývoji personálního řízení..... | 9 |
| 1.2 Faktory prostředí..... | 10 |
| 2 Pojetí řízení lidských zdrojů..... | 11 |
| 2.1 Americké modely pojetí řízení lidských zdrojů..... | 11 |
| 2.2 Britské modely pojetí řízení lidských zdrojů..... | 12 |
| 2.3 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů..... | 13 |
| 2.4 Řízení lidských zdrojů a personální řízení..... | 13 |
| 3 Personální strategie, politika a postupy..... | 15 |
| 3.1 Personální strategie..... | 15 |
| 3.2 Personální politika a postupy | 17 |
| 4 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci..... | 19 |
| 4.1 Plánování lidských zdrojů..... | 19 |
| 4.2 Analýza pracovních míst a kompetencí..... | 20 |
| 4.3 Analýza role..... | 21 |
| 4.4 Analýza dovedností..... | 22 |
| 4.5 Analýza kompetence (schopností) | 22 |
| 4.6 Popis pracovního místa..... | 22 |
| 4.7 Vytváření pracovních míst..... | 23 |
| 4.8 Získávání a výběr pracovníků..... | 24 |
| 4.8.1 Definování požadavků | 24 |
| 4.8.2 Formuláře pro žádost o zaměstnání..... | 25 |
| 4.8.3 Přilákání uchazečů | 26 |
| 4.8.4 Třídění uchazečů..... | 27 |
| 4.9 Pohovory..... | 28 |
| 4.9.1 Typy pohovorů..... | 28 |
| 4.9.2 Assessment centre..... | 29 |
| 4.9.3 Průběh pohovoru..... | 29 |
| 4.10 Výběrové testy..... | 33 |
| 4.11 Hodnocení procesu získávání pracovníků..... | 35 |

| | | |
|---|---|----|
| | 4.12 Reference a nabídky..... | 35 |
| | 4.13 Právní rámec..... | 36 |
| | 4.13.1 Pracovní smlouva..... | 37 |
| | 4.14 Uvádění nových pracovníků do podniku..... | 38 |
| 5 | Personalistika v USA a EU..... | 39 |
| | 5.1 Personalistika v USA..... | 39 |
| | 5.2 Personalistika v Evropské unii..... | 41 |
| 6 | Vliv informačních technologií na řízení lidských zdrojů..... | 43 |
| | 6.1 Získávání pracovníků za pomoci informačních technologií..... | 44 |
| 7 | Personální agentury..... | 45 |
| | 7.1 Velké versus malé personální agentury..... | 47 |
| | 7.2 Williams and Partner..... | 47 |
| | 7.3 Manpower..... | 49 |
| | 7.4 Srovnání české a americké personální agentury..... | 51 |
| 8 | Řízení lidských zdrojů budoucnosti..... | 53 |
| | Závěr..... | 54 |
| | Přílohy..... | 55 |
| | Seznam literatury..... | 58 |

Úvod

Téma bakalářské práce Rozdíly v personálním managementu v ČR, EU a USA jsem si zvolila pro jeho zajímavost a také možnost prezentovat některé své zkušenosti z práce v personální agentuře. Při výběru tématu mě také se zájmem upoutalo, jaké asi mohou být rozdíly v pojetí personalistiky u nás a v zahraničí. V práci se snažím potvrdit hypotézu, že rozdíly v personálním řízení v ČR a v zahraničí jsou velmi malé nebo spíše žádné.

Při psaní práce jsem vycházela především z knih Michaela Armstronga, který podává ucelený popis personálního managementu. Dále jsem také hledala informace u Koontze a Weihricha, Werthera a Davise, Walkera a dalších. Podle mého názoru je tedy v tomto odvětví literatury dost. Použila jsem i některé internetové zdroje. Na internetu je v dnešní době informací o personalistice velmi mnoho.

V první a druhé kapitole mé bakalářské práce se zabývám pojmy personální management a řízení lidských zdrojů. Popisuji zde, na co se vlastně tyto pojmy zaměřují, v jakých etapách se během historie rozvíjely, jaké jsou jejich hlavní představitelé a jaké faktory na ně mají vliv. Pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení lze odlišit a to, jaké rozdíly mezi nimi lze najít je v práci zmíněno. Nicméně, dále v práci je používám ve stejném významu a považuji je za totožné.

Ve třetí kapitole se zaměřuji na personální strategii, politiku a postupy. Tyto tři části personalistiky hrají v každé firmě svou roli a jsou významné při formování směru personálního řízení.

Největší část práce tvoří čtvrtá kapitola, pojmenovaná Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. Plánování lidských zdrojů, analýza a popis pracovních míst, získávání a výběr pracovníků jsou důležitými procesy, kterým je nutné věnovat pozornost, pokud firma chce získat co nejvhodnější pracovníky. Samotný nábor, pohovory, testy apod. jsou v práci podrobně popsány. Důležité také je, aby firma brala ohled na právní rámec zaměstnávání lidí, o tom je v práci také podkapitola.

V páté kapitole se snažím popsat situaci v oblasti personalistiky v USA a EU. Na základě této kapitoly jsem se snažila najít možné rozdíly v pojetí

personálního řízení u nás a USA, respektive EU. Velké rozdíly jsem nepředpokládala, spíše jsem čekala velkou podobnost.

Šestá kapitola pojednává i vlivu informačních technologií na řízení lidských zdrojů. V současné době hrají informační technologie velkou roli a to i v řízení lidských zdrojů, které výrazně usnadňují.

Sedmá kapitola je o personálních agenturách. V poslední době jsou tyto agentury firmami často najímány a to jak z důvodu potřeby pomoci v oblasti nábory zaměstnanců, tak i kvůli jiným agenturami nabízeným službám, které v práci také zmiňuji. K porovnání české a americké agentury jsem si vybrala českou společnost Williams and Partner, kde už skoro rok pracuji a původem americkou společnost Manpower. Na tomto srovnání jsem se také snažila najít rozdíly v personalistice u nás a v zahraničí.

Osmá kapitola jen stručně zmiňuje řízení lidských zdrojů budoucnosti a to jakým směrem se asi bude ubírat.

Bakalářská práce si klade za cíl předložit historické, současné a také budoucí pojetí personálního řízení. Snaží se o stručný a přehledný popis této oblasti managementu.

1 Personální management

Personální management (řízení) je důležitá součást celkového procesu řízení, za který jsou odpovědní všichni řídící pracovníci. Jeho podstatou je řízení lidí způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Procesy personálního řízení jsou analyzovány z hlediska cílů a strategií, které jsou nezbytné k uspokojování potřeb organizace.

Jak uvádí Armstrong ve své knize Personální management, hlavní účel personálního řízení byl definován Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii v roce 1993 jako: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“

Bylo také vymezeno hlavní zaměření personálního řízení, kam patří:

- vytváření prostředí pro získávání, vzdělávání a motivování lidí
- neustálé rozvíjení lidského potenciálu
- posilování vzájemných vztahů a podpora týmové práce
- sledování mezinárodního, národního i místního vývoje, který ovlivňuje praxi zaměstnávání lidí
- řízení změn

Hlavní činnosti personálního řízení jsou:

- organizace – vytváření organizace, pracovních míst a výkonnost organizace
- zabezpečení pracovních zdrojů – plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků
- řízení výkonu
- rozvoj zaměstnanců – rozvoj a vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry
- odměňování zaměstnanců – hodnocení práce, odměňování, zaměstnanecké výhody
- zaměstnanecké vztahy – kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců, komunikace
- zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

1.1 Etapy ve vývoji personálního řízení

Podle Berridge (1992) rozvoj personálního řízení ve Velké Británii byl neplánovaný, spíše nahodilý a nerovnoměrný. Docházelo k němu na základě vývoje v průmyslu, podnikání a také společnosti. Berridge ovšem podcenil vliv amerických badatelů, kteří výrazně přispěli k teorii pojetí lidských zdrojů svými postupy ze 60. a 70.let.

Etapy vývoje personálního řízení lze rozčlenit následovně:

1. Péče o zaměstnance (cca od roku 1915) – zaměstnavatelé se začali starat o osobní zájmy svých zaměstnanců.
2. Personální administrativa (od 30.let) – pomoc managementu při získávání pracovníků, jejich výcvik a vedení evidence.
3. Personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta) – přibyl odborný výcvik.
4. Personální práce – fáze dospělosti (60. a 70. léta) – rozšíření o vytváření organizace a rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a o plánování pracovních sil.
5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (80.léta) – větší orientace personálního řízení směrem k podnikání a k managementu.
6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90.léta) – oceňování etiky týmové práce a růst významu úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Stále je také více personální práce zabezpečováno externími organizacemi.

Na personální řízení mělo vliv mnoho směrů a autorů. Mezi nimi byli např. Škola lidských vztahů, zastoupená Eltonem Mayem, dále Hnutí behaviorálních věd, reprezentované Maslowem nebo Herbergem, Hnutí organizačního rozvoje, kam patřil Bennis, Škola excelence, představovaná Pascalem nebo Watermanem a na konec také Škola řízení lidských zdrojů, kterou reprezentovali Beer nebo Walton.

1.2 Faktory prostředí

Jak píše Armstrong, neexistuje žádný typický přístup k personálnímu řízení, ani žádné typické organizace. Personální řízení bývá ovlivněno vnitřním prostředím organizace, ve kterém je uskutečňováno. Působí na něj také vnější prostředí, které organizaci ovlivňuje v závislosti na povaze prostředí vnitřního.

Vnitřní prostředí zahrnuje sociální systém a technický systém organizace. Sociální systém znamená způsoby organizace pracovních skupin a uskutečňování procesů interakce mezi nimi. Technický systém pak znamená způsoby organizace a provádění práce s cílem dodání výrobků či služeb zákazníkovi.

Vnější prostředí působí na organizaci pomocí konkurenčního tlaku na trhu. Je zde také vliv ekonomických a sociálních trendů, rozvoje techniky a zásahů vlády. Ve vnějším prostředí dochází k neustálým změnám.

Vliv prostředí na řízení popisuje tzv. kontingenční teorie, která byla původně sociologickou teorií, vytvořenou Gluckmanem roku 1964. Říká, že vnitřní struktura a její systém jsou přímou funkcí prostředí, tedy trhu, techniky, ekonomiky a inovací. Tento model byl považován za zjednodušující a Silverman přišel s tzv. „akční teorií“, která počítá s mnohem komplexnější soustavou vztahů mezi faktory a plány řízení. Za faktory jsou považovány faktory vnější, tedy trh a ekonomika, a faktory vnitřní, tj. technika a kultura.

Úloha vlády při vytváření pracovní náplně personálního řízení:

Vláda přispívá k vytváření programu personálního řízení svou politikou ekonomického řízení, zákonodárstvím o zaměstnávání lidí, zřizováním orgánů, jako jsou např. úřady práce, rozvíjením odborného školství a vzdělávacích programů a také sama působí v roli zaměstnavatele.

2 Pojetí řízení lidských zdrojů

Podrobnou definici řízení lidských zdrojů vypracoval v roce 1995 John Storey, uvádí Armstrong. Storeyho definice zněla takto: „Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“

V řízení lidských zdrojů se klade důraz na zájmy managementu, integraci strategie lidských zdrojů se strategiemi podniku, chápání lidí jako jmění, dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace a také na potřebu silné podnikové kultury.

2.1 Americké modely pojetí řízení lidských zdrojů

Jasně definované pojetí lidských zdrojů se objevilo v 80. letech. Tehdy byly americkými badateli vypracovány dva modely, které v roce 1992 Boxall pojmenoval jako „model souladu“ a „harvardský model“.

Model souladu definovali Fombrun a kol. Jejich teorie byla založena na tom, že *„systémy lidských zdrojů a organizační struktura by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se s strategií organizace“*.¹

Harvardský systém pochází od Beera a kol. Ti jako první zdůraznili, že řízení lidských zdrojů je věcí liniových manažerů. Kladli důraz na potřebu propojenosti jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů. Také říkali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí, která mají vliv na vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci. Walton z Harvardu přišel s koncepcí vzájemnosti, která klade důraz na vzájemné cíle, vzájemný vliv, respekt, vzájemnou odpovědnost. Tato politika má vyvolat závazek a angažovanost, které zpětně vyvolají lepší ekonomický vývoj a větší rozvoj lidí. Lidé tedy začínají být posuzováni spíše jako potenciální jmění.

Harvardský model měl velký vliv na teorii a praxi řízení lidských zdrojů hlavně tvrzením, že řízení lidských zdrojů je záležitostí všech manažerů, ne jen personalistů.

¹ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 150

2.2 Britské modely pojetí řízení lidských zdrojů

Britští badatelé, kteří přispěli k pojetí lidských zdrojů, byli např. D. Guest, K. Leggeová, Ch. Hendry a A. Pettigrew, J. Purcell, K. Sisson a J. Storey.

David Guest (konec 80. a začátek 90. let) přispěl k řízení lidských zdrojů tím, že převzal a rozvinul harvardský model. Definoval čtyři cíle politiky:

1. Schopnost organizace integrovat činnost řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů.
2. Oddanost a chování lidí v zájmu cílů a identifikace s podnikem.
3. Vysoká kvalita manažerského chování, přímo přenesená na kvalitu zboží, investování do kvalitních zaměstnanců.
4. Funkční flexibilita a adaptabilita na inovace.

Guest předpokládal, že je nutné hledat konkurenční výhodu na trhu prostřednictvím poskytování vysoce kvalitního zboží a služeb, pružně inovovat a řídit změny v reakci na změny na trhu nebo ve výzkumu.

Karen Leggeová (1989) říká, že *„politika a postupy řízení lidských zdrojů by měly být integrovány se strategickým plánováním podniku a využívány k posílení vhodné kultury organizace, že lidské zdroje mají hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody, že mohou být nejefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly než zvyšováním oddanosti a angažovanosti.“*

2

John Storey (1993) přišel s pojetím, které umísťuje formulaci politiky řízení lidských zdrojů na strategickou úroveň s tím, že charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je jeho vnitřně soudržný a logický přístup.

Storey rozlišil „tvrdou“ a „měkkou“ verzi řízení lidských zdrojů.

Tvrdé řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikově strategické prvky řízení lidských zdrojů vyjádřené počtem osob.

Měkké řízení lidských zdrojů zdůrazňuje komunikaci, motivaci a vedení.

² ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 152

2.3 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů

- činnost řízená vrcholovým managementem
- potřeba integrace podnikových strategií a strategie lidských zdrojů
- uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe.
- důraz na silnou kulturu a hodnoty
- zaměstnanecké vztahy spíše unitaristické než pluralistické, spíše individuální než kolektivní, poskytuje se spíše vysoká důvěra než nízká
- důraz na týmovou práci, flexibilitu
- důraz na dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka
- odměny diferencovány podle výkonu, schopnosti nebo kvalifikace

2.4 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Jaký je tedy rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením? Na to poprvé odpověděl Armstrong (1987). Říká, že řízení lidských zdrojů je jen jiným názvem pro personální řízení. Řízení lidských zdrojů je významné tím, že zdůrazňuje už ve svém názvu zacházení s lidmi.

Shodné rysy personálního řízení a řízení lidských zdrojů:

- jejich strategie vychází z podnikové strategie
- uznávají, že na řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři
- pohled na respektování jednotlivce
- přizpůsobování lidí měnícím se požadavkům podniku
- užívají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování
- důraz na proces zapojování, participace a komunikace s rámci systému zaměstnaneckých vztahů

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Rozdíly je možné vidět spíše v důrazu a přístupu než v samostatné podstatě. Neboli, jak uvádí Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů může být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení.

Leggeová (1989) identifikovala tři rysy, které mohou tyto dva pojmy odlišovat.

1. Personální řízení se zaměřuje především na jiné než řídící pracovníky, zatím co řízení lidských zdrojů se týká více právě řídících pracovníků.
2. Řízení lidských zdrojů se více zaměřuje na integrované aktivity liniového managementu, zatím co personální řízení se liniový management snaží ovlivnit.
3. Řízení lidských zdrojů klade důraz na význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatím co personální řízení hledí s podezřením na organizační rozvoj.

Jak píše Armstrong, nejlepší je považovat řízení lidských zdrojů za teorii, jak nejlépe řídit lidi v zájmu organizace. Toto také potvrzuje výrok Torringtona a Hallové (1991), že *„personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, a tudíž se také samo orientuje na zaměstnance, zatím co řízení lidských zdrojů je zaměřeno zdrojově a soustřeďuje se na celkovou potřebu lidských zdrojů organizace.“*³

Dále v práci pojmy Řízení lidských zdrojů a Personální řízení rozlišovat nebudu.

³ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 162

3 Personální strategie, politika a postupy

Armstrong rozlišuje personální strategii, politiku a postupy. Vzájemně se liší takto:

- *Personální strategie* definují záměry organizace, které se týkají směru, kterým chce postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.
- *Personální politika* dává návod na realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností.
- *Personální postupy* definují kroky, které jsou nutné pro splnění určitých požadavků nebo při řešení určitých otázek týkajících se lidí.

3.1 Personální strategie

Hlavní oblasti, ve kterých by měly být podnikové strategie zpracovány, jsou:

- formování podnikové pracovní síly
- rozvoj pracovníků
- odměňování pracovníků
- zaměstnanecké vztahy

Hendry a Pettigrew (1990) zdůraznili interaktivní vztah mezi podnikovou a personální strategií. Při vytváření personálních strategií je možné využít různých způsobů. Podle výzkumu Armstronga a Longa neexistuje žádný jediný správný způsob. Tyson a Richter (1994) dospěli k závěru, že „*různé přístupy k formulování strategie jsou odrazem různých způsobů řízení změn a různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s podnikovými cíli.*“⁴ Při formulování strategií může být stejně důležitý proces tak jako obsah.

Co se týká formulace strategie, Armstrong a Long (1994) u ní rozlišují dvě úrovně.

1. Strategie podniku, která se vztahuje k vizi, poslání a cílům podniku.

⁴ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 178

2. Specifické strategie v rámci strategie podniku, týkající se vývoje trhu produktů, lidských zdrojů, financí a aspektů řízení jako je kvalita, flexibilita, inovace nebo produktivita.

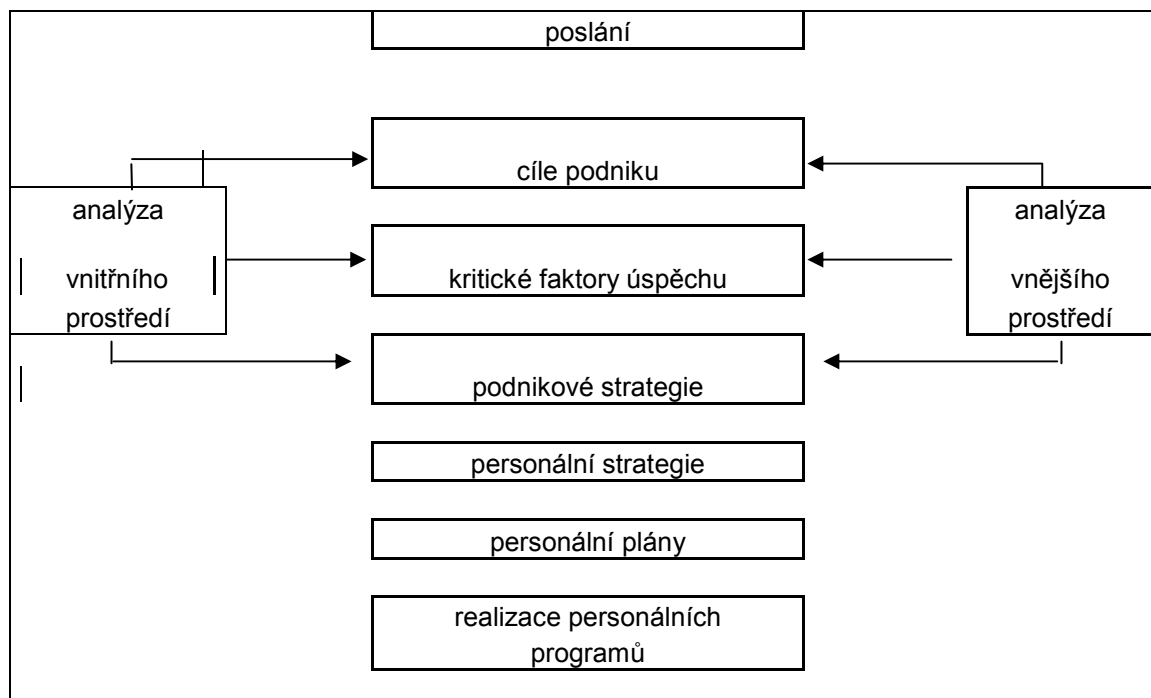
Boxall (1993) shrnul body, které se týkají formulace strategie lidských zdrojů, mezi kterými jsou např.:

- neexistence jen jedné strategie lidských zdrojů ve firmě
- podniková strategie může mít významný vliv na strategii lidských zdrojů, ale je pouze jedním z několika faktorů a vzájemný vztah není jednosměrný
- proces formování strategie je složitý a přehnané racionalistické modely, obhajující formalistické vazby mezi strategickým plánováním a plánováním lidských zdrojů, nejsou přínosem

Formulování personálních strategií vyžaduje odpovědět na tyto otázky:

- Kde se právě nacházíme?
- Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?
- Jak se tam dostaneme?

Postup odpovídání na předchozí otázky vyjadřuje model personální strategie (obrázek 1).



obrázek 1, model personální strategie

Otázky, které mohou ovlivnit personální strategie, jsou např. záměry, které se týkají růstu nebo útlumu, fúzí, dělení organizace apod., dále záměry zvýšit konkurenční výhody nebo efektivnost organizace cestou zvýšení úrovně produktivity, zlepšení kvality, snížení nákladů nebo také jakékoliv větší požadavky v oblasti řízení kultury spojené se změnami filozofií organizace v oblastech jako komunikace, aktivní zapojení pracovníků, přenášení pravomocí apod.

Při formulování personálních strategií je třeba odpovědět na řadu otázek, např. jakou kvalifikaci a schopnosti bude firma potřebovat v budoucnu, zda budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly nebo zda firma dostatečně využívá kvalifikaci a výkonový potenciál svých zaměstnanců.

Odpovědi na tyto otázky pak definují oblasti, pro které by měly být personální strategie vypracovány.

3.2 Personální politika a postupy

Personální politika, to jsou pravidla přístupu k řízení lidí, uplatňovaná organizací. Personální politika definuje filozofii organizace, která se týká způsobu jednání s lidmi a principy jednání manažerů v rámci personálních záležitostí. Personální politika podporuje plnění personálních strategií. Zejména se orientuje na pracovní vztahy a také hraje roli při definování tzv. psychologické smlouvy, která vyjadřuje, co chtějí zaměstnanci a zaměstnavatelé a co od sebe navzájem očekávají. Tato politika zajišťuje, aby při řešení záležitostí, které se týkají lidí, byly respektovány podnikové hodnoty.

Personální politika každé organizace má mnoho oblastí, jako např. zaměstnávání lidí, stejné příležitosti, odměňování, vzdělávání, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost a jiné.

Každá organizace by v rámci své personální politiky měla mít definované hodnoty, jak uvádí Peters a Waterman (1982). Mezi hodnotami, definovanými v rámci personální politiky mohou být pojmy jako spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života nebo pracovní podmínky. Při formulování personální politiky se může objevit řada dilemat, např. jak sledovat podnikatelsky orientovanou politiku, zaměřenou na podnikatelský úspěch a zároveň plnit

závazky vůči zaměstnancům, jako jsou spravedlnost, kvalita pracovního života atd.

Personální politika by měla být formulována tak, aby podporovala soudržnost, slušnost a spravedlnost v oblastech, které se týkají zaměstnávání a odměňování lidí. Nutné je dosažení rovnováhy mezi nejlepší praxí a tím, co nejlépe odpovídá potřebám organizace. „Nejlepší praxe“, uplatňovaná v jiném podniku nemusí ovšem odpovídat kultuře, organizaci ani technice daného podniku. Proto se politika „nejlepší praxe“ musí zavádět v souladu s existujícími normami a hodnotami daného podniku.

Při formulování nebo změně personální politiky je tedy nutné následující:

- Pochopit podnikovou kulturu a její hodnoty.
- Analyzovat existující politiku.
- Analyzovat vnější vlivy – tj. legislativa o zaměstnávání lidí.
- Vyhodnotit všechny oblasti, kde je zapotřebí nové politiky.
- Zjistit názory manažerů.
- Zjistit názory zaměstnanců, např. pomocí průzkumu.
- Analyzovat dosud získané informace.
- Prokonzultovat a schválit politiku s managementem.
- Informovat o politice.

U personálních postupů je žádoucí, aby měly psanou podobu a aby přesně vyjadřovaly, co je třeba udělat.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

4 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

Zabezpečování lidských zdrojů se týká získávání a udržování lidí, které organizace potřebuje a také produktivně využívá. Souvisí se vstupem nových pracovníků, ale také s uvolňováním lidí.

Politika zabezpečování lidských zdrojů v souladu s pojetím řízení lidských zdrojů se týká dvou základních otázek:

1. Jaké lidi organizace potřebuje, aby byla konkurenceschopná jak v současnosti, tak i v budoucnosti?
2. Co musí organizace udělat, aby tyto lidi získala, zformovala a udržela si je?

Strategie zabezpečování lidských zdrojů musí být propojena s podnikovými strategiemi. Jak píše Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů, nutné je pochopení směru, kterým se organizace ubírá a z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů z hlediska:

- počtů potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi
- potřebných dovedností (kvalifikace)
- vlivu restrukturalizací v organizaci
- plánů změn kultury organizace v oblastech jako např. schopnost včasných dodávek, normy výkonu atd.

4.1 Plánování lidských zdrojů

Bulla a Scott (1994) definovali plánování lidských zdrojů jako „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“⁵

Plánování lidských zdrojů se zaměřuje na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a musí tedy odpovídat na dvě základní otázky:

1. Kolik lidí? , 2. Jaké lidi? Plánování lidských zdrojů je orientováno i na širší souvislosti, které se týkají způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace.

Quinn Mills (1983) uvádí, že plánování lidských zdrojů je „proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti: 1) rozpoznávání a

⁵ ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2002, str. 329

*získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi, 2) jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon, a 3) vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků“.*⁶

Rozlišuje se mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování má za úkol zabezpečit, aby byly k dispozici správné počty správných lidí. Je tedy založeno kvantitativně. Měkké plánování je zaměřené na dosažení propojenosti podnikových cílů a hodnot s přesvědčením a chováním pracovníků.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků:

- předvídání budoucí potřeby lidí (poptávka)
- předvídání budoucích zdrojů lidí (nabídka)
- sestavování plánů na sladění nabídky a poptávky

Podmínky pro získání potřebných lidí souvisí s trhy práce, na které se organizace orientuje. Je to vnitřní a vnější trh práce. Vnitřní trh práce zahrnuje stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, kteří mohou být povýšeni nebo lépe rozmístěni. Vnější trh práce, tj. vnější lokální, regionální, národní či mezinárodní trh práce, na kterém je možné získat nové zaměstnance. Organizace většinou využívají oba typy trhů v závislosti na situaci a potřebách.

(ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2002)

4.2 Analýza pracovních míst a kompetencí

*Analýza pracovního místa znamená „proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.“*⁷

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- celkový účel
- obsah – povaha a šíře práce
- odpovědnost držitele pracovního místa

⁶ ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2002, str. 329

⁷ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 209

- kritéria výkonu – ukazatele, které pomáhají zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě
- organizační faktory – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti
- motivující faktory
- faktory osobního rozvoje
- faktory prostředí – pracovní podmínky, bezpečnost, pracovní doba

Při sběru informací o pracovních místech je nutné nejprve získat dokumenty, které poskytují informace o pracovním místě. O informace je možné také požádat manažery, kteří mají přehled o hlavních činnostech a odpovědnostech, spojených s daným pracovním místem. Poté se kladou otázky držitelům pracovního místa, týkající se jejich práce. A také je možné pracovníky při jejich práci pozorovat.

Při sběru informací se užívá řada metod analýzy pracovních míst. Patří mezi ně např. rozhovory s držiteli pracovního místa a jejich nadřízenými. Výhodou rozhovorů je jejich pružnost, možnost jít do hloubky a snadná příprava. Nevýhodou je naopak časová náročnost a ne vždy snadná analýza výsledků. Další metodou jsou např. dotazníky. Ty obsahují otázky podobné těm, které jsou kladené v rozhovoru, ale pracovníci je vyplňují sami a jejich vedoucí je ověřují. Dotazníky jsou dobré hlavně, když je nutné analyzovat více různých pracovních míst a mohou také ušetřit čas. Nevýhodou naopak je, že je nutné mít dostatečně velký vzorek a zpracování dotazníků bývá náročné. Dalšími metodami jsou třeba kontrolní seznamy a soupisy, pozorování, popis práce prováděný pracovníkem nebo deníky a záznamníky.

Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, potřebný stupeň odbornosti a dostatek času.

4.3 Analýza role

Analýza role navazuje na analýzu pracovního místa. Tato analýza se orientuje na kompetence, které držitelé pracovního místa potřebují, na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce a také na spolupráci s jinými lidmi, tedy vztahy s nadřízenými, kolegy, zákazníky a jinými lidmi zvenčí.

4.4 Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Tato analýza se využívá hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce.

Pro analýzu dovedností je využívána celá řada metod. Je to např. metoda rozčlenění práce, která dělí práce na jednotlivé operace nebo postupy, které se mohou dále využívat pro instruktážní účely. Další metodou je např. analýza úkolu, která analyzuje chování, vyžadované při plnění úkolu s přihlédnutím k identifikaci obtížných oblastí a vhodných metod vzdělávání a učebních pomůcek. Mezi další metody pak patří analýza chyb nebo analýza učení se práci.

4.5 Analýza kompetence (schopností)

„Analýza kompetence se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují výkon práce.“⁸

Existuje několik přístupů k analýze kompetence. Tím nejjednodušším je názor experta, který je založen na vypracování seznamu kompetencí samotnými personalisty na základě jejich vlastních znalostí. Tento přístup je však neuspokojivý. Dalším přístupem jsou např. workshopy (semináře), kde se sejdou lidé, kteří mají odborné znalosti nebo zkušenosti s danou prací. Mezi dalšími přístupy jsou strukturovaný rozhovor, funkční analýza nebo metoda kritických případů.

4.6 Popis pracovního místa

„Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují informace o práci, členěné podle jednotlivých bodů pracovního místa, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech.“⁹

Popis pracovního místa je možné využít k definování postavení pracovního místa v organizaci. Popis poskytuje informace potřebné pro

⁸ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 223

⁹ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 229

definování požadavků pracovního místa a slouží jako východisko pro vypracování pracovní smlouvy.

Při přípravě popisu pracovního místa je třeba vzít v úvahu dva faktory – flexibilitu (pracovní pružnost a víceoborovost) a týmovou práci.

Popis pracovního místa musí obsahovat název pracovního místa, kdo je nadřízeným držitelem pracovního místa, kdo jsou jeho podřízení, jaký je celkový účel práce, klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly, dále povahu a šíři práce a také faktorovou analýzu (nakolik jsou faktory hodnocení práce v dané práci obsaženy).

4.7 Vytváření pracovních míst

Jak uvádí Armstrong, vytváření pracovních míst definoval Davis (1966) jako: „*Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.*“¹⁰

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou požadavků, tedy analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosažení cílů organizace. Tyto požadavky bývají závislé na cílech organizace, její technice a technologii a její struktuře. Tato analýza také bere v úvahu, kde a jak se rozhoduje a také odpovědnost za rozhodování přenesená na jednotlivce a pracovní týmy.

Robertson a Smith (1985) doporučili pět přístupů k vytváření pracovních míst:

- ovlivňovat rozmanitost dovedností – poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů, spojovat úkoly
- ovlivňovat identitu úkolu – spojovat úkoly, vytvářet přirozené pracovní skupiny
- ovlivňovat význam úkolu – informovat lidi o významu jejich práce
- ovlivňovat autonomii – poskytnout lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce
- ovlivňovat zpětnou vazbu – vytvářet dobré vztahy, otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu

¹⁰ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 375

Primární význam při vytváření pracovních míst mají podle Armstronga tyto motivující charakteristiky: autonomie, volnost rozhodování, rozmanitost, využití schopností, zpětná odezva a přesvědčení, že úkol má význam.

4.8 Získávání a výběr pracovníků

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“¹¹

4.8.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který bývá odvozen z plánu lidských zdrojů. Může také existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst.

Velké organizace většinou mívají na požadavky ohledně pracovníků zvláštní formulář. Pokud formulář není k dispozici, provádí se analýza pracovního místa, jeho popis a specifikace.

Nutná je specifikace pracovního místa, tedy požadavků na pracovníka. Ta definuje požadovanou kvalifikaci, zkušenosti, schopnosti, dále např. fyzickou kondici, neobvyklou pracovní dobu apod. Měly by být vytvořeny seznamy s těmito informacemi, pokud možno co nejpodrobnější, aby personalista při výběru přesně věděl, co má požadovat.

Po odsouhlasení požadavků by mělo dojít k jejich analýze podle určitých vhodných bodů. Existuje sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model podle Munroa a Frazera (1954).

Sedmibodový model se zaměřuje na:

- fyzické vlastnosti – zdraví, tělesná stavba
- vědomosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
- všeobecná inteligence
- zvláštní schopnosti – mechanická, manuální zručnost apod.

¹¹ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 443

- zájmy
- dispozice – přizpůsobivost, vytrvalost, schopnost ovlivňovat ostatní
- okolnosti – soukromí, rodina, zaměstnání členů rodiny

Pětistupňový model se zaměřuje na:

- vliv na ostatní – tělesná stavba, vzhled, mluva, způsoby
- získaná kvalifikace – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti
- vrozené schopnosti – přirozená schopnost chápání a učit se
- motivace – osobní cíle
- emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres, schopnost vycházet s lidmi

Pětistupňový model je jednodušší a klade větší důraz na dynamické aspekty kariéry uchazeče. Oba tyto modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor. Stále více se ale jako východisko pro specifikaci požadavků na pracovníka používají kritéria založená na schopnostech, tj. pracovní schopnosti a schopnosti, týkající se chování.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

4.8.2 Formuláře pro žádost o zaměstnání

Zájemci o práci často vyplňují písemné žádosti o zaměstnání, které jsou většinou ve formě formulářů. Tyto formuláře shromažďují informace o uchazečích a je pak díky nim možné tyto informace dobře porovnat.

Většina formulářů začíná otázkami na osobní údaje, tzn. jméno, adresu a telefonní číslo. Časté jsou také dotazy na datum a místo narození a národnost.

V další části formuláře mohou být dotazy na charakter požadovaného zaměstnání, zda chce uchazeč pracovat na plný či zkrácený úvazek a také jakou mzdu si přeje. Možné je zeptat se i na to, zda by byl ochoten přijmout i jinou funkci.

Ve formuláři se dále objevují otázky na vzdělání a schopnosti uchazeče. Dosažené vzdělání pomůže naznačit i určité dovednosti člověka.

Uchazeči dále uvádějí seznam minulých zaměstnavatelů. Zde je uváděno, jak dlouho tam pracoval, jakou měl funkci a co bylo jeho pracovní náplní.

Ve formuláři by nemělo chybět ani místo na záliby. Ty mohou ukázat, jak si daná osoba zlepšuje důležité schopnosti pro práci.

Uchazeč v některých případech také uvádí osoby, které o něm mohou podat důležité informace. Většinou se jedná o reference od bývalých zaměstnavatelů.

Formulář pro uchazeče o zaměstnání viz příloha 1.

(WERTHER, William a DAVIS, Keith: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992)

4.8.3 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů znamená v první řadě rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V případě obtíží s přilákáním uchazečů je třeba vypracovat analýzu silných a slabých stránek, tedy studii faktorů, které mohou přispět k přilákání.

Analýza silných a slabých stránek by měla být zaměřena na takové skutečnosti, jak jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti vzdělávání a rozvoje nebo umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co je na dané firmě atraktivní.

V první řadě je nutné uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Některé organizace uplatňují politiku rovných příležitostí, na základě které mají uchazeči z vnitřních i z vnějších zdrojů stejné podmínky. Pokud nejsou vhodní lidé z vnitřního prostředí nebo pokud má firma zásadu nabízet všechna volná místa jak uchazečům uvnitř, tak i mimo organizaci, pak hlavní způsoby, jak uchazeče získat jsou inzerování, využití zprostředkovatelských agentur, poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků nebo vzdělávacích zařízení. Při volbě způsobu získávání pracovníků se musí brát v úvahu náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů je inzerování. Cílem by mělo být, aby inzerát upoutal pozornost, vytvářel a udržoval zájem, musí být tedy zajímavě a atraktivně zpracovaný. Inzerát by měl obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti), platu a zaměstnaneckých výhodách, místě práce a o tom, co by měl uchazeč udělat v případě jeho zájmu o práci. Je důležité, aby byly dodržovány zákony o nediskriminaci. Existuje několik typů inzerátů, jsou to tzv. standardní sloupcové, částečně nestandardní a plně nestandardní, které mají individuální podobu. Po vypracování inzerátu následuje volba média, kde bude inzerát zveřejněn. Výběr je možný z tisku (celostátní nebo lokální tiskoviny, populární časopisy), rozhlasu nebo televize.

Další metodou získávání uchazečů je využití zprostředkovatelských agentur. Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává.

Další možností je využití poradenských firem, které se specializují na získávání pracovníků. Tyto firmy obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Při výběru poradenské firmy by si organizace měla ověřit její pověst, specializaci a také kvality konzultantů.

Možné je také pracovní místa obsadit čerstvými absolventy škol nebo učilišť. Ty je možné získat při návštěvách škol.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

4.8.4 Třídění uchazečů

Poté, co je shromážděno dostatečné množství uchazečů, následuje několik kroků:

- Vytvoří se seznam uchazečů podle standardního formuláře.
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování.
- Uchazeč může být požádán o vyplnění podnikového dotazníku, který zajistí, aby všichni uchazeči byli zvažováni na základě stejných podkladů.

- Porovnání uchazečů s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa (kvalifikace, zkušenosti, vzdělání, schopnosti, dosažené pracovní úspěchy) a jejich rozřazení do kategorií (velmi vhodní, vhodní a nevhodní)
- Vhodní uchazeči jsou dále prosíváni a tříděni tak, aby byl vytvořen přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří jsou pak pozváni k pohovoru.
- Sestavení programu pohovorů. Čas věnovaný každému pohovoru závisí na složitosti a náročnosti obsazované práce.
- Pozvání uchazečů k pohovoru standardním dopisem.

4.9 Pohovory

4.9.1 Typy pohovorů

- **Individuální pohovory** (pohovory typu 1+1) – jsou nejběžnější metodou. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima. Pokud je provozován jen jedním tazatelem a nejde tedy o sérii individuálních pohovorů, však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.
- **Pohovorový panel** – skupina shromážděná, aby provedla pohovor s jedním uchazečem. Panel většinou tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou panelu je, že umožňuje sdílení informací a tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech z uchazeče.
- **Výběrová komise** – oficiálnější a obvykle větší pohovorový panel. Nevýhodou této metody je, že členové komise mohou pokládat neplánované a náhodné otázky a názory dominujících členů mohou převažovat nad názory ostatních členů komise.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

Druhy pohovorů v sociologii

- **Standardizovaný** – podle předem připraveného scénáře, tazatel čte otázky. Výhodou je určitá objektivita, nedochází k takovému ovlivnění respondenta i tazatele.
- **Polostandardizovaný** – otázky jsou formulovány předem, tazatel volí pořadí a formuluje otázky podle reakcí dotazovaného
- **Nestandardizovaný** – spontánní rozhovor, tazatel volně klade otázky podle aktuální situace a vývoje pohovoru

Personalisté nejčastěji při pohovorech s uchazeči používají standardizovanou, případně polostandardizovanou formu. U nestandardizovaných pohovorů by mohl hrozit odklon od sledovaných a potřebných informací.

4.9.2 Assessment centre

Assessment centre, v češtině diagnosticko – výcvikový program, poskytuje příležitost k posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňuje to pozorování jejich chování v různých situacích, různé testy a strukturované pohovory. Tato metoda také poskytuje uchazečům možnost lépe se sžít s hodnotami organizace a rozhodnout se, zda jim toto prostředí vyhovuje nebo ne.

Assessment centre bývá tvořena několika prvky: soustředění se na chování, různé úkoly pro uchazeče (hraní rolí, řešení problémů). Hodnocení probíhá u několika uchazečů zároveň a dělá ho několik hodnotitelů.

4.9.3 Průběh pohovoru

„Účelem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by umožnily validní předpověď o jeho budoucím výkonu na obsazovaném pracovním místě a porovnat ji s předpověďmi vztahujícími se k ostatním uchazečům.“¹²

¹² ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 467

Pohovor je možné charakterizovat jako účelovou konverzaci. Uchazeči by měli být vedeni, aby volně mluvili o sobě a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná.

Pohovor je považován za nejdůležitější zdroj informací a to i přes to, že jeho přesnost bývá někdy zpochybňována. Informace získané v pohovoru jsou pak doplňovány informacemi z dotazníků nebo testů.

Cílem pohovoru je získání odpovědí na tři základní otázky:

1. Může jedinec vykonávat danou práci? Má pro to schopnosti?
2. Chce jedinec vykonávat danou práci? Má pro to motivaci?
3. Jak jedinec zapadne do organizace?

Dalším cílem pohovoru je poskytnout uchazeči informace o pracovním místě a podniku, vyvolat v uchazeči dobrý dojem z organizace a povzbudit dobrého uchazeče, aby práci v organizaci přijal.

Pohovor je vlastně výměna informací, která oběma stranám pomůže udělat rozhodnutí: nabídnout nebo nenabídnout zaměstnání; přijmout nebo nepřijmout nabídku.

Důležitá je pečlivá příprava personalisty na pohovor. V této fázi je nutné dobře prozkoumat specifikace pracovního místa a životopisu nebo dotazníku uchazeče. Je vhodné identifikovat uchazečovy rysy, které ne zcela odpovídají specifikaci a pak se na ně zaměřit u pohovoru. Podle Fowlera (1991) se v tomto stádiu objevují dvě otázky, na které je třeba odpovědět: Co dalšího se ještě musíme při pohovoru objevit, abychom zjistili, že uchazeč splňuje základní kriteria výběru? A jakou další informaci musíme při pohovoru získat, abychom zjistili, že budeme mít přesný obraz toho, jak dobře uchazeč splňuje žádoucí a užitečná, i když ne zcela klíčová, kriteria?

Nutné je předem si určit postup pohovoru. Někteří tazatelé preferují postup, založený na chronologickém procházení dosavadní pracovní historie uchazeče. Jiní začínají posledním zaměstnáním a směřují do minulosti. Někteří zase prozkoumávají různé skutečnosti dosavadní uchazečovy činnosti, ale bez

jakýchkoliv posloupností. Důležité však je spíše se soustředit na poslední období a příliš se nezabývat vzdálenou minulostí.

Problém s pohovory bývá takový, že jsou často neadekvátními prediktory pracovního výkonu. Ani hodinový pohovor, pokud není pečlivě naplánován, nemusí zahrnout všechny podstatné body. Celková úroveň pohovorů bývá nízká z důvodu toho, že se neprovádí žádná pořádná analýza požadovaných schopností a tazatelé nevědí, jaké informace potřebují od uchazečů získat, a nemají tedy ani základnu pro strukturovaný pohovor.

Cílem strukturovaného pohovoru, nazývaného také jako cílený nebo plánovaný pohovor, standardizovaný pohovor, nebo jako pohovor založený na chování, je zhodnocení do jaké míry uchazeči splňují požadavky na schopnosti, které organizace považuje za nezbytné pro obsazované pracovní místo. Tyto pohovory jsou založené na chování v tom smyslu, že se předpokládá, že dosavadní pracovní výkon je nejlepším prediktorem budoucího pracovního výkonu. Uchazečům jsou pokládány předem zformulované otázky a jsou podány tak, aby bylo z informací o chování uchazečů možné získat důkazy o jejich schopnostech v určitých specifických oblastech.

Kladenými otázkami mohou být např.:

- Popište situaci, kdy jste přesvědčili ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky.
- Uveďte případ, kdy jste navzdory velkým obtížím splnil úkol.

Typický pohovor může obsahovat několik předem připravených otázek a odpovědi uchazečů jsou pak vyhodnocovány pomocí stupnic vypracovaných pro tyto účely. *„Strukturovaný pohovor se vyznačuje tím, že k předem zformulovaným otázkám vycházejícím z popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa, které musí být v zájmu zachování srovnatelnosti položeny všem uchazečům ve stejném pořadí, jsou předem vypracovány variantní modelové odpovědi, což zabepečuje objektivnost.“*¹³

Strukturované pohovory, založené na chování, je možné využít zejména v případě, kdy je nutné zhodnotit velké množství uchazečů.

Během pohovoru bývá častou chybou tazatelů to, že příliš mluví a nenechají prostor pro uchazeče. Tazatelovým úkolem by mělo být přimět

¹³ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, 471

uchazeče k řeči a zároveň získávat požadované informace. Je tedy žádoucí klást otevřené otázky. Dobrý tazatel by měl umět položit i otázky, jdoucí do hloubky, tedy otázky požadující detailnější informace. Dále by měl pokládat ověřovací otázky, kterými si ověřuje, jestli správně porozuměl tomu, co uchazeč řekl. Potom také konkretizující otázky, sloužící k vyjasnění určitých skutečností, a hypotetické otázky, navozující určitou situaci.

Naopak vyhnout by se tazatel měl sugestivním otázkám, které už samy nabízejí odpověď, a mnohočetným otázkám, ve kterých se ptá na více věcí současně.

V závěrečné fázi pohovoru by měl dostat uchazeč prostor pro jeho otázky. Tazatel by měl uchazeči poděkovat a také mu sdělit informace o dalším postupu výběrového procesu.

Po proběhnutí pohovoru následuje analýza jeho výsledků. Ta by se měla soustředit na stanovení míry, v jaké uchazeč vyhovuje specifikaci pracovního místa. Uchazeči, kteří neprokázali, že mají požadované kvality, by měli být vyloučeni. Konečný výběr se pak uskuteční mezi uchazeči, kteří mají nejlepší hodnocení.

Důležité je, aby se tazatel nenechal oklamat tzv. „halo efektem“. Nesmí dát na první dojem a také na základě jedné nebo dvou vynikajících vlastností by neměl upřednostnit nějakého člověka a přehlédnout jeho negativa. Vyhnout by se ale měl i opačnému efektu.

Výhody pohovorů

- umožňují setkání s uchazečem tváří v tvář, takže tazatel může posoudit jak moc bude uchazeč vhodný pro organizaci a jak zapadne mezi kolegy
- umožňuje tazateli detailně charakterizovat pracovní místo a organizaci
- umožňuje tazateli pokládat do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností

Nevýhody pohovorů

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů

- spoléhá se na osoby vedoucí pohovor, ale mnoho z nich je dělají velmi špatně
- nebezpečí odklonu pohovoru stranou
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany tazatele

4.10 Výběrové testy

*„Účelem výběrových testů (testů pracovní způsobilosti) je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností a charakteristik. Testy představují aplikaci standardních postupů, umožňujících určitou kvantifikaci odpovědi uchazečů.“*¹⁴

Dobrý test je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci, byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, je spolehlivý tak, že za všech okolností měří totéž a je také validní v tom smyslu, že měří to, na co byl vytvořen.

Hlavními typy testů, používaných při výběru pracovníků, jsou testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti.

Testy inteligence

Testy inteligence jsou nejpoužívanějšími psychologickými testy. Testová skóre jsou vyjádřena inteligenčním kvocientem, tzv. IQ, které vyjadřuje poměr mentálního věku a skutečného věku.

Testy inteligence musí být založeny na tom, co podle teorie tvoří inteligenci a poté musí odvodit verbální a neverbální nástroje měření různých složek inteligence. Inteligence je ale velmi složitý pojem a mezi psychology neexistuje jedna definice. Také výběr vhodného testu inteligence je velmi obtížný. Nejlepší test je takový, který byl řádně prověřen a u kterého je možné vztahovat testové skóre k určité normě tak, aby ukazovalo, jak je jedinec srovnatelný se zbytkem populace. Takové testy se ale nepokoušejí měřit IQ.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999, str. 474

Testy schopností

Mezi testy schopností patří jak testy potenciálních schopností, tak testy schopností získaných.

Testy potenciálních schopností by měly předvídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost. Tyto testy by měly být řádně prověřeny. Obvykle se na základě analýzy pracovního místa stanoví kvality požadované na tomto pracovním místě. Test pak poskytne firma, specializující se na testy. Sama organizace si test může taky navrhnout a nebo je pro ni speciálně navržen. Test je pak dán zaměstnancům, kteří na daném pracovním místě pracují, a výsledky jsou pak porovnány s hodnocením těchto pracovníků provedeným manažery nebo vedoucími týmů. Pokud je korelace mezi testy a kritérii dostatečně velká, mohou se testy dát uchazečům o zaměstnání.

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk získal vzděláním nebo praxí.

Testy osobnosti

Existuje spousta teorií osobnosti a tedy i spousta typů testů osobnosti. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Nejčastější jsou testy vyplňované testovaným. Bývají založeny na tzv. rysech, které jsou nezávislými, ale dlouhodobě stabilními charakteristikami chování, které projevují všichni lidé, ale v různé míře.

Dotazníky orientované na zájmy hodnotí preference respondentů. Pokud jde o jednotlivé typy povolání, jsou tak nejvhodnější jako vodítko při volbě přípravy na povolání.

Dotazníky orientované na hodnoty zhodnocují názory na to, co je žádoucí nebo dobré nebo co je nežádoucí a špatné. Dotazníky měří relativní význam hodnot, jako jsou konformita, nezávislost, úspěch, rozhodnost, ukázněnost, orientace na cíl.

Další dotazníky, orientované na pracovní chování se snaží zkoumat takové chování, jako je styl vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží.

Testy osobnosti mohou poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, ale při jejich užití je nutná velká opatrnost. Testy by měly být

konstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu.

Použití testů při výběru pracovníků

Testy bývají užitečné, když jsou použity jako jedna část výběrového procesu, který vyžaduje velké množství uchazečů a kdy není možné zcela se spolehnout na výsledky šetření nebo informace o předchozích zkušenostech jako východisko pro předvídání budoucího pracovního výkonu.

Testy by měli používat pouze ti, kteří jsou důkladně proškoleni v tom, co testy měří, jak by měly být použity a jak by měly být interpretovány.

Všechny testy je důležité vyhodnocovat pomocí porovnávání výsledků, k nimž se došlo při výběrovém procesu, s výsledky, kterých vybraní pracovníci později dosahují.

4.11 Hodnocení procesu získávání pracovníků

Efektivnost procesu získávání pracovníků by měla být hodnocena podle několik kritérií. Patří mezi ně schopnost rozpoznat požadavky týkající se počtu a kvalifikace lidských zdrojů, rychlost reakce na požadavky ze strany liniových manažerů, kvalita informací o zdrojích pracovních sil, zvolení vhodného způsobu výběru pracovníků, efektivnost inzerování, čas potřebný k získání pracovníků a kvalita získaných pracovníků.

4.12 Reference a nabídky

Po ukončení fáze pohovorů a testování je třeba rozhodnout o tom, kterému uchazeči bude nabídnuto zaměstnání. Tato nabídka může být podmíněna referencemi. Jejich smyslem je získat konkrétní informaci o potenciálním zaměstnanci a názor na jeho vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání a také některých charakteristik chování dané osoby v práci. Názory na charakter a vhodnost uchazeče však nejsou příliš spolehlivé. Nelze spoléhat na objektivnost osoby, poskytující reference.

Reference mohou být osobní nebo v písemné formě. Psané reference šetří čas a mohou mít standardizovanou formu, ve které lze vyjádřit informace o pracovním místě i kvalitách zaměstnance.

Závěrečná fáze procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání, kterou pracovník dostane a to buď písemně nebo telefonicky. Vyžadováno také bývá lékařské vyšetření potřebné pro účely pojištění nebo pro zjištění zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci.

Na závěr bývá vypracována pracovní smlouva.

4.13 Právní rámec

Právní rámec pro získávání pracovníků poskytují zpravidla různé zákony o zaměstnanosti, zákoníky práce, zákony zakazující diskriminaci podle věku, rasy, náboženství, rodinného stavu, politické příslušnosti apod. Ve vyspělých zemích je oblast personalistiky velmi dobře legislativně pokryta.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

V České republice většinu pracovně právních předpisů vypracovává Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb.. Dále zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, stejně tak i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalším důležitým předpisem zákon č. 309/2006 Sb., kterým jsou upravovány požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a

o poskytování jiných peněžitých plnění, a také o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení ve výše zmíněných případech, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání fyzických osob do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě zaměstnanců a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality fyzické osoby (zaměstnance), vůči které zaměstnavatel uplatňuje dočasné opatření podle věty druhé.“¹⁵

(Web ministerstva práce a sociálních věcí ČR, <http://www.mpsv.cz>)

4.13.1 Pracovní smlouva

Podle zákoníku práce se uzavírá pracovní smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a má určité povinné náležitosti. Těmi jsou druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále v pracovní smlouvě mohou být uvedeny další pracovní podmínky jako např. zkušební doba nebo doba trvání pracovního poměru. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Pracovní smlouva musí

¹⁵ <http://www.mpsv.cz/cs/6#zd> , datum náhledu: 5.3.2009

být sjednána písemnou formou. Pracovní smlouvu musí zúčastněné strany podepsat nejpozději v den nástupu do práce.

(<http://smlouva.org/smlouva-pracovni-vzor/>)

Ukázka pracovní smlouvy na dobu určitou viz příloha 2

4.14 Uvádění nových pracovníků do podniku

Procedura uvádění nových pracovníků do podniku má několik cílů. Jedním z nich je překonat počátky, kdy se novému zaměstnanci zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé. Dále rychle vytvořit příznivý postoj a vztah zaměstnance k podniku a také dosáhnout, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratší době po nástupu.

V první fázi uvádění dochází k uvítání odpovědnou osobou, která mu poskytne základní informace o podniku a pracovních podmínkách. Neměl by však získat všechny podrobné informace najednou, aby nebyl informacemi příliš zahlcen. Dobré jsou proto písemné materiály, jakási příručka zaměstnance. Tam by měly být řečeny informace např. o základních pracovních podmínkách (pracovní doba, dovolená), odměňování, případech pracovní neschopnosti (hlášení absence), podnikových pravidlech, možnostech vzdělávání a výcviku, otázkách ochrany zdraví a bezpečnosti práce, možnostech stravování apod.

V další fázi by měl být pracovník uveden do svého nového pracovního útvaru. Pro zjištění, jak se pracovník s podnikem sžil a jak si v práci vede, je důležité ho soustavně sledovat.

(ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999)

5 Personalistika v USA a EU

5.1 Personalistika v USA

Management lidských zdrojů v USA se vyznačuje tím, že americké firmy získávají mladé lidi ze škol, ale i z jiných podniků. Běžná je zde velká obměna pracovníků s vysokoškolským obchodním vzděláním. Pracovníci očekávají rychlé povýšení a pokud tomu tak není, přecházení k jiné firmě.

V USA je běžnou praxí hodnocení výkonnosti pracovníků brzy po jejich nástupu do zaměstnání. Pokud neodpovídá jejich výkonnost požadavkům firmy, mohou být propuštěni. Ale i mnoholetí zaměstnanci jsou hodnoceni nejméně jednou ročně. Při hodnocení je pozornost kladena na hodnocení krátkodobé výkonnosti a na to, jak jednotlivci přispívají k dosažení cílů společnosti. Také zvyšování platů obvykle závisí na individuální výkonnosti. Rozdíly ve výši příjmů mohou být zejména u vrcholových manažerů značné. Také povyšování v amerických firmách závisí především na individuální výkonnosti.

Firmy obvykle poskytují svým zaměstnancům školení a možnost dalšího rozvoje, ale tato aktivita je provázena určitými obavami, že vyškolení pracovníci přejdou k jiné firmě. Zaměstnanci jsou proto často školeni na pozice, které jsou úzce specializované a nemají tak možnost širšího uplatnění. Navíc pracovníci mnoha firem mají pocit, že by mohli být v ekonomicky těžkých dobách propuštěni. To vytváří pocit pracovní nejistoty.

(KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz: Management, East Publishing Praha, 1998)

V posledních letech začala řada amerických společností uplatňovat v oblasti řízení lidských zdrojů strategický management, který spojuje aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů se strategickým posláním, plány a cíli společnosti.

V rámci dynamického konkurenčního prostředí jsou důležitá zejména hlediska socio-ekonomické, politicko-právní, technologické a organizační (struktura, vedení, kultura).

Socio-ekonomické hledisko řeší změny ve společnosti a ekonomice, které mohou tlačit na řízení lidských zdrojů. Jedním z trendů je globalizace a globální integrace, které poskytují multikulturální pracovní sílu. Činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů musí být realizovány tak, aby oslovily různorodé pracovní a spotřebitelské trhy. Dalším aspektem je stav ekonomiky. V případě poklesu v ekonomice, organizace inklinují k propouštění zaměstnanců. Naopak, pokud ekonomika prosperuje, společnosti se snaží expandovat a tedy i vytvářet více pracovních míst. Dále pak hrají roli změny v demografii populace. V USA, stejně jako v Evropě, se snižuje porodnost a tak většinu populace tvoří starší pracovníci i spotřebitelé. Pro oblast řízení lidských zdrojů to znamená přizpůsobit řízení starším zaměstnancům, kteří jsou jinak motivováni než osoby mladší.

Politicko-právní prostředí také výrazně ovlivňuje oblast řízení lidských zdrojů. V USA byl v řadě zákonů zakotven zákaz diskriminace. Občanský zákoník z roku 1964 zakazuje diskriminaci v zaměstnání na základě rasy, barvy pleti, pohlaví a původu. Každé personální rozhodnutí musí být s tímto ustanovením v souladu. Na základě občanského zákoníku byla ustavena Equal Employment Opportunity Commission, která monitoruje, zda je uvedené ustanovení v praxi dodržováno, a vyžaduje případné stížnosti. Dalším předpisem v USA je American with Disabilities Act z roku 1990, který zakazuje diskriminaci hendikepovaných občanů. Zaměstnavatelé nesmí výslovně žádat informace o případných zdravotních problémech v minulosti v souvislosti s rozhodováním o přijetí do zaměstnání. Musí naopak vytvářet vhodné prostředí pro invalidní zaměstnance, aby mohli bez problémů vykonávat svoji práci. Další předpisy např. vyžadují jednotnou mzdu pro muže i ženy za stejnou práci, brání diskriminaci zaměstnanců, jejichž věk přesáhl 40 let.

Vliv politiky v USA na řízení lidských zdrojů není tak zásadní jako vliv práva. Ovšem dvě hlavní politické strany – republikáni a demokraté – se odlišují svým přístupem k zaměstnanosti, obchodu a celkovému řešení ekonomických problémů.

Vzhledem k dynamickému prostředí je důležité strategické plánování lidských zdrojů. Tento proces má organizaci zajistit správný počet a typy pracovníků, kteří budou na správném místě a ve správnou dobu schopni odvést práci, která pomůže organizaci dosáhnout jejích konečných cílů. Strategické

plánování lidských zdrojů je tvořeno dvěma základními složkami. První je prognóza potřeb, která určuje nabídku a poptávku po lidských zdrojích na základě zkoumání vnitřního prostředí i externích podmínek. A druhá je programové plánování, které v sobě zahrnuje identifikaci a realizaci strategií v rámci řízení lidských zdrojů.

5.2 Personalistika v Evropské unii

Evropská unie uznává, že mezi jejími členskými zeměmi budou vždy existovat rozdíly v kultuře a právních systémech. Přesto uplatňuje sjednocující vliv v oblasti trhu práce. *„Motivace pracovních zdrojů a schopnost jejich konkurence na pracovním trhu vytváří potřebu zlepšování nabídky služeb. Evropa se stala jednou z ekonomických mocností, která svou sociální politikou a ekonomickými opatřeními vytváří sociální dimenze, jež jsou závazné i pro Českou republiku.“*¹⁶

Vzhledem ke společenským změnám a globalizaci dochází i ke změnám pracovní síly. Její charakter mění nejen demografické změny, ale i další faktory. Mění se pracovní síla i pracovní trh nejen v České republice, ale v rámci celé Evropské unie i celosvětově. Mění se prostředí trhu práce, které se projevuje i změnami postojů k práci a charakteru pracovní síly.

Nejdůležitějšími faktory, které se projevují v celosvětovém měřítku patří:

- Migrující pracovníci – v rámci globalizace roste úloha nadnárodních společností a v důsledku toho roste i pohyb pracovníků. Tento pohyb se uskutečňuje více také na základě dohod o poskytování pracovních povolení přes hranice států, dohod o volném pohybu pracovníků apod.
- Imigrující pracovníci – příliv pracovních sil z méně vyspělých oblastí do hospodářsky vyspělých států.
- Vznik multietnických skupin pracovních sil s odlišným hodnotovým systémem, jazykem, kvalifikací, kulturou, zvyky atd.
- Celosvětový tlak na odstranění diskriminace např. menšin, náboženských skupin, lidí s odlišnou sexuální orientací apod.

¹⁶ DYTRT, Zdenek: Manažerské kompetence v Evropské unii, C.H. Beck, 2004, str. 85

- Zaměstnávání starších osob v důsledku posunu celosvětového demografického vývoje směrem ke zvyšujícímu se věkovému průměru a ke zvýšení věkové hranice odchodu do důchodu.
- Celosvětový tlak na snížení rozdílů v postavení žen a mužů v zaměstnání. Snaha o odstraňování diskriminace žen při přijímání do zaměstnání, při platovém ohodnocení apod.

Dalšími změnami na trhu práce v souvislosti se změnou rozložení finančního kapitálu, s růstem možnosti nadnárodních investic a vlivem informačních technologií, jsou změny podnikatelského prostředí, a tedy i změny v oblasti etiky podnikání. Mění se hodnoty a postoje v osobním životě jednotlivců. Mezi nevyšší postavené hodnoty lidí nyní patří stálá práce a průměrný výdělek, příjemný, pestrý a zajímavý život, získání kvalitního vzdělání a kvalifikace atd.

Změna osobních postojů vyvolává i změnu v nárocích na pracovní prostředí. Tyto změny by měly být podchyceny v politice řízení lidí a v tvorbě nových personálních strategií.

(DYTRT, Zdenek: Manažerské kompetence v Evropské unii, C.H. Beck, 2004)

6 Vliv informačních technologií na řízení lidských zdrojů

Dnešní moderní personální portálové technologie, které jednoduše kombinují text, data a video, zcela mění způsob řízení lidských zdrojů. Tato technologie je novým prostředkem získávání, modifikace, archivace, vyhledávání a sdílení informací o lidech. Ke sdílení informací pak dochází mezi technickými systémy, přes internet, podnikový intranet nebo extranet. Nejlepší variantou je ukládání informací ve vhodně strukturovaných databázích.

Největším pokrokem v rámci technologií se v posledních letech stal síťově orientovaný personální portál, který zaměstnancům umožňuje okamžitý přístup k informacím. „*Portál vedoucí k personálním informacím představuje sadu aplikací, která z jednoho místa uživatelům nabízí přístup k na míru upraveným a personifikovaným informacím. Portály přivádějí informace jak z interních, tak externích zdrojů*“¹⁷ Další možností je prostřednictvím těchto portálů využívat internetové aplikace pro management znalostí a organizačního či distančního vzdělání.

Domovské stránky útvarů řízení lidských zdrojů a jejich odkazy představují konečný výsledek personálního strategického plánování technologických změn a transformačního procesu. Ten spojuje prvky distribuce personálních služeb představujících, oproti dřívějším technologickým systémům, výrazné zjednodušení ovládání a snížení celkových nákladů.

Pod vlivem moderních technologií se útvary řízení lidských zdrojů výrazně mění. Dnešní organizace jsou z hlediska svých produktů, služeb a globální působnosti natolik rozmanité a rozsáhlé, že jim nestačí jen jedna sada personálních programů, jak tomu bylo v minulosti. Dalším faktorem dnešní doby je také rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli schopni porozumět a budovat systémy.

Nové technologie transformují řízení lidských zdrojů, kdy dochází k přechodu od lokálního ke globálnímu, od administrativy k samoobslužným

¹⁷ WALKER, Alfred a kol., Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie, Grada Publishing, 2003, str. 13

systémům, od vnitropodnikových služeb k outsourcingu, od nediferencovaného podnikového plánování k individualizovanému plánování jak pro zaměstnance, tak pro manažery.

Personální technologie musí splňovat několik podmínek, aby mohly být považovány za úspěšné. První je, že strategické zaměření musí uživatelům pomáhat způsobem, který je v souladu s podnikovými cíli. Dále podniková intelligence musí uživatelům poskytovat podstatné informace a údaje, odpovědi na otázky a podněcovat je k učení se a vytváření nových přístupů. A za třetí účelnost a efektivnost musí prostřednictvím zvýšení úrovně služeb personálních útvarů zásadně změnit práci jejich pracovníků a poskytnout jim prostor pro vykonávání kvalitativně hodnotnější práce a to při současném snižování nákladů.

6.1 Získávání pracovníků za pomoci informačních technologií

Linioví manažeři a vedoucí útvarů vědí nejlépe, jaká skladba zaměstnanců je právě potřeba, co si mohou dovolit a jakou budou následky, pokud se jim nepodaří získat potřebné lidské zdroje. Tito manažeři mají prostřednictvím síťově orientovaného samoobslužného systému, zahrnujícího aplikace na získávání a formování pracovníků, možnost, jak přispět svými znalostmi k těmto procesům a získat to, co potřebují k umístění správných lidí na správná pracovní místa ve vhodnou dobu.

Jak interní, tak externí získávání zaměstnanců pracují v rámci síťově orientovaného personálního informačního systému s on-line žádankou o obsazení volného pracovního místa. Žádanka obvykle obsahuje popis pracovního místa, včetně požadavků na dovednosti a schopnosti, kvalifikační požadavky atd.

(WALKER, Alfred: Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie, Grada Publishing, 2003)

7 Personální agentury

Personální agentury inzerují pracovní nabídky - volné pracovní pozice, na které vybírají vhodné kandidáty podle požadavků svých klientů – zaměstnavatelů, tedy firem. Pokud personální agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici svého klienta a klient tohoto kandidáta zaměstná, personální agentura má nárok na provizi za zprostředkování zaměstnání kandidáta u tohoto zaměstnavatele. Služby personální agentury platí klient zaměstnavatel, kandidát za zprostředkování práce personální agentuře neplatí.

První kontakt mezi uchazečem a personální agenturou může nastat několika způsoby:

- Kandidát kontaktuje přímo personální agenturu na základě doporučení nebo vyhledání na internetu a zašle jí své materiály - životopis a průvodní dopis.
- Kandidát reaguje na konkrétní pracovní nabídky na pracovním serveru nebo v tisku.
- Personální agentura kontaktuje kandidáta na základě doporučení jiných osob a nabídne mu pracovní nabídku klienta.

V případě, že kandidát reaguje na nabídku personální agentury a souhlasí s uložením osobních dat, jsou data kandidáta vložena do databáze uchazečů personální agentury.

Pokud kandidát odpovídá svým profilem, je pozván na výběrový pohovor v personální agentuře. Výběrový pohovor většinou bývá zaměřen podrobněji na předchozí pracovní praxi, studium, znalosti a předpoklady kandidáta. Velká část pohovoru je také věnována představám o budoucím pracovním místě, představách o budoucím zaměstnání i budoucím zaměstnavateli i o představách o finančních i profesních očekáváních na nové pracovní pozici.

Čím podrobnější je specifikace představ a požadavků kandidáta, tím větší je pravděpodobnosti, že personální agentura bude kandidátovi nabízet odpovídající pracovní nabídky. Na základě porovnání profilu kandidáta a profilů pracovních míst je většinou již na pohovoru rozhodnuto, na které pracovní pozice je kandidát vhodný a o které pozice se hodlá ucházet u zaměstnavatelů.

Pokud kandidát odpovídá svým profilem i prezentací požadavkům klienta na pracovní pozici a souhlasí se zaslání svých materiálů (životopis, hodnocení, případně další materiály) k zaměstnavateli, prezentuje personální agentura uchazeče u zaměstnavatele. Souhlas pro zaslání svých materiálů uděluje kandidát vždy pro konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. Každé další zaslání materiálů musí být vždy projednáno s kandidátem před případným dalším odesláním materiálům na jinou pracovní pozici.

Po prezentaci kandidáta u potenciálního zaměstnavatele se na základě reakce potenciálního zaměstnavatele rozdělí kandidáti na dvě skupiny:

1) Kandidáti, které zaměstnavatel pozval na další kolo výběrového řízení. Ti jsou personální agenturou kontaktováni a v případě zájmu kandidáta je smluven výběrový pohovor přímo u zaměstnavatele. Výběrový proces se zaměstnavatelem je potom již velmi obdobný, jako v případě, kdy kandidát reaguje přímo na nabídku zaměstnavatele.

2) Kandidáti, které zaměstnavatel nevybral a nepřeje si s nimi iniciovat pohovor. Ti jsou o rozhodnutí, respektive zamítnutí, zaměstnavatele informováni personální agenturou a konzultanti personální agentury se snaží hledat pro uchazeče další pracovní nabídky.

Pokud zaměstnavatel a kandidát, kterého personální agentura doporučila, uzavřou pracovní smlouvu a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. Spokojenost by měla být u všech zúčastněných stran, tedy u kandidáta, který našel odpovídající práci, u zaměstnavatele, který získal kvalifikovaného zaměstnance i u personální agentury, která vše zprostředkovala a očekává smluvní odměnu od zaměstnavatele.

(<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php> , datum náhledu 6.4. 2009)

7.1 Velké versus malé personální agentury

Velké personální agentury

Velké personální agentury nabízí většinou více pracovních nabídek, od více zaměstnavatelů a ve větším počtu oborů. Mezi jejich nevýhody patří mnohem formálnější prostředí, méně času na pohovor s kandidátem a neosobní registrace na počítači. V neposlední řadě je nevýhodou velkých agentur v oblasti recruitmentu velké množství uchazečů a tím méně času přemýšlet nad jednotlivými kandidáty i požadavky klientů.

Menší personální agentury

Menší personální agentury nabídnou kandidátům mnohem individuálnější přístup, většinou dochází k přesnější specifikaci kandidátových představ o budoucím zaměstnání i o potenciálním zaměstnavateli. Nevýhody těchto pracovních agentur tkví v tom, že mají menší počet klientů. Naopak jejich výhodou je, že svoje klienty - zaměstnavatele dobře znají a jsou mnohem více motivováni najít jim vhodné kandidáty.

(<http://zamestnani.kvalitne.cz/> , datum náhledu 6.4.2009)

7.2 Williams and Partner

Williams and Partner je společnost zabývající se nábořem zaměstnanců a poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Ve společnosti pracují tři týmy specializovaných konzultantů, zaměřených na finance a bankovníctví, obchod a spotřební zboží a průmysl, nákup a logistiku.

Společnost Williams and Partner byla založena v roce 2005 švýcarským podnikatelem Joergem Keplingerem, který je dodnes jejím generálním manažerem. Williams and Partner je menší společnost. Má pobočky v Praze, Bratislavě, Záhřebu a Bukurešti. Jejími klienty jsou jak mezinárodní společnosti, tak zavedené místní podniky.

Společnost poskytuje:

- služby v oblasti náboru zaměstnanců s jejich neustálým vyhledáváním a výběrem na klíčové pozice

- službu executive search, tj. přímé oslovení top manažerů a úzce specializovaných odborníků. Metoda vyhledávání top manažerů a úzce specializovaných odborníků je vypracována tak, aby klientům sloužila jako účinný a nákladově efektivní nástroj náboru pracovníků podle jejich potřeb a zahrnuje:
 - Vyhledávání top manažera či úzce specializovaného odborníka v případě, kdy tradiční způsob hledání není vhodný
 - Vyhledávání úzce specializovaných odborníků v oblastech, ve kterých je jich nedostatek
 - Nábor klíčových osob, které by samy neuvažovaly o změně zaměstnání
 - Shromáždění výchozích informací o aktuální situaci na pracovním trhu
 - Opakované vyhledávání největšího talentu na trhu
- outplacement program, tj. poskytování komplexního poradenství společnosti i pracovníkům v průběhu procesu ukončení pracovního poměru a následná podpora a pomoc při hledání nového pracovního uplatnění
- manažerské vzdělávání
- poradenství v oblasti lidských zdrojů
- školení a podporu v oblasti organizačních změn
- programy rozvoje pro firmy a jednotlivce
- tréninkové programy
- semináře na téma Leadership

Firma Williams and Partner používá pro usnadnění své práce databázový informační systém Microsoft Dynamics CRM. Tento systém umožňuje mít databázi kandidátů, klientů, zaměstnanců i pracovních nabídek na jednom místě.

Systém redukuje manuální a administrativní činnosti, jako např. ukládání životopisů kandidátů, ruční pořizování údajů nebo reporting. Tyto činnosti jsou v rámci CRM automatizovány. Systém také podporuje obchodní příležitosti a upozorňuje konzultanty na nadcházející aktivity, a tím jim umožňuje efektivněji

pracovat na více obchodních příležitostech současně. Konzultanti mají strukturovaný přístup k aktuálním datům kandidátů, včetně jejich komunikace a historie a tím, že data jsou lehce k nalezení pomocí strukturovaného vyhledávání. Také přihlašování nových zájemců o zprostředkování zaměstnání je automatizováno. Stejně tak informace o klientech a jejich kontraktech jsou plně integrovány do systému. Získávání nových klientů je mimo jiné podporováno nástroji marketingových kampaní a obchodními procesy.

Díky systému CRM se uchazeči o zaměstnání nemusejí obávat, že by se jejich životopis ztratil někomu na stole a mohou očekávat rychlou odezvu při reakci na pracovní nabídku.

(http://www.microsoft.com/cze/casestudies/williams_a_partner.mspx , datum náhledu 12.4.2009, www.wnp.cz)

7.3 Manpower

Manpower Inc. je jedna z předních světových společností v oblasti personálních služeb. Společnost vytváří a poskytuje služby, které umožňují jejím klientům dosáhnout úspěchu v měnícím se světě práce. Společnost nabízí různé typy služeb pokrývajících celý zaměstnanecký a obchodní cyklus, kam patří poskytování zaměstnanců na dobu neurčitou i určitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing a poradenské služby.

Celosvětovou síť společnosti Manpower tvoří 4 500 kanceláří v 80 zemích a snaží se plnit potřeby svých 400 000 zákazníků ročně, mezi které patří malé a střední podniky ve všech odvětvích průmyslu i největší světové nadnárodní korporace. Cílem práce společnosti Manpower je zvýšit produktivitu zlepšením kvality a efektivnosti a snížením nákladů všech na všech úrovních své činnosti a tím umožnit klientům koncentrovat se na hlavní obchodní aktivity.

V České republice se Manpower každý měsíc stará o personální a mzdovou agendu pro 4500 zaměstnanců, které vyhledal a kteří pracují u jeho klientů.

Mezi hodnoty, které společnost Manpower vyznává, patří starost o lidi, znalosti a inovace.

Společnost Manpower založili v roce 1948 právníci Elmer Winter a Aaron Scheinfeld, kteří potřebovali nutně najmout novou pracovní sílu, ale neměli čas se zabývat jejím vyhledáváním. Zjistili, že na trhu neexistuje společnost, která se vyhledáváním zaměstnanců zabývá a tak založili právě Manpower. Tato společnost se postupně rozrůstala a pobočky má nyní po celém světě.

Služby, které Manpower nabízí:

- vyhledávání zaměstnanců do trvalého pracovního poměru na všech druzích pracovních pozic všech oborů
- flexibilní zaměstnávání – vyhledávání a přidělování zaměstnanců na dobu určitou –
 - Temporary help (krátkodobé propůjčování pracovní síly, např. v době dovolených, na inventury, na mimořádné akce apod.)
 - Try and Hire (před uzavřením stálého pracovního poměru pracuje vybraný kandidát pro klienta prostřednictvím agentury jako dočasně přidělený pracovník a až po uplynutí předem sjednané doby se po vzájemné dohodě pracovník stává zaměstnancem společnosti)
 - Outsourcing (agentura zajišťuje veškerý personální servis firmám, kterým by se vybudování vlastního personálního oddělení nevyplatilo)
- On site assistance - stálá přítomnost konzultanta na pracovišti u klienta
- Testování
 - Assessment centra (poskytují příležitost k posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace)
 - Testy manuální zručnosti ULTRADEX (soubor testů speciálně vyvinutých společností Manpower za pomoci psychologů, využívaný zejména v technických, výrobních a dalších oborech)
 - Testy jazykových schopností
- Outplacement - poradenství pro management podniku, který prochází různými typy změn, jako jsou restrukturalizace, reorganizace, fúze, ukončení celého provozu, rušení jeho jedné nebo více částí, rušení jednotlivých pozic apod. , a podpora a pomoc zaměstnancům, kteří jsou

součástí těchto změn. Pomoc spočívá v tom, že společnost pomůže propouštěnému zaměstnanci nalézt nové pracovní uplatnění, které odpovídá jeho profilu a jeho potřebám.

(<http://www.manpower.cz/>)

Společnost Manpower využívá informační systém AMIS, který byl vytvořen přímo pro ní společností ANF DATA. Systém splňuje současné i budoucí požadavky rychle se rozvíjející oblasti personálních služeb a je stále udržován a inovován. Každá pobočka měla svou vlastní databázi a vytvářela a spravovala svá vlastní data o zákaznících, uchazečích, pracovních příležitostech, smlouvách a pracovních výkazech. Pražská pobočka společnosti Manpower vystupovala jako koordinátor zajišťující centrální fakturaci a účetnictví pro celou společnost. V rámci České republiky byla dříve data přenášena z poboček do Prahy a naopak ve formě textových souborů. Přestože přenos dat byl omezen na ta nejzákladnější, byl jejich objem poměrně značný a měl vysoký stupeň vzájemné závislosti. Na konci roku 2002 však byla vytvořena centrální databáze pro všechny pobočky. Databáze je uložena na databázovém serveru, který je provozován zároveň s aplikačním serverem v hostingovém centru v Praze. Uživatelé na pobočkách jsou připojeni na server prostřednictvím internetu nebo pevnou linkou. Aplikace umožňuje uživatelům přistupovat pouze k těm datům a částem systému, ke kterým mají oprávnění. Nové řešení nyní umožňuje vedení společnosti mít k dispozici denně aktualizovaná data ze všech poboček.

(<http://www.anfdata.cz/index.php?lang=cz&first=4&second=7&third=2> , datum náhledu 16.4.2009)

7.4 Srovnání české a americké personální agentury

Pokusím se srovnat zmíněné agentury Williams and Partner a Manpower. Z hlediska historie a doby budování, má jistě delší tradici společnost původem z USA, tedy Manpower. Byla založena před více než šedesáti lety. Na rozdíl od toho česká agentura Williams and Partner funguje teprve krátce, od

roku 2005. Z toho důvodu, i když nejen z něho, má i Manpower více poboček po celém světě. Ale Williams and Partner se také neustále rozšiřuje do zahraničí, na české poměry až neobvykle. Má pobočky už ve třech evropských městech, nepočítaje Prahu.

Co se týká nabízených služeb, dá se považovat jejich nabídka za podobnou. Samozřejmostí, tak jak je tomu u každé personální agentury, je vyhledávání a nábor zaměstnanců. Společnost Manpower se soustředí i na krátkodobější či dočasné zaměstnávání, zatím co Williams and Partner spíše na trvalé. Obě společnosti také nabízejí službu outplacement, tak jak je tomu dnes téměř u všech personálních agentur. Je to služba, která výrazně usnadňuje práci zaměstnavatelům, pro které mohou být podobné praktiky kolikrát i nepříjemné.

Williams and Partner nabízí hodně služeb, které se týkají vzdělávání a školení, dále různé rozvojové nebo tréninkové programy. Také pořádá různé semináře v oblasti lidských zdrojů.

Manpower se soustředí spíše na testování uchazečů pomocí vlastně vytvořených testů, které pomáhají při zjišťování předpokladů uchazečů pro obsazované pozice. Také assessment centra, zprostředkovávaná touto agenturou, jsou pomocná pro potvrzení toho, zda kandidát do firmy zapadne či ne. Služba, kterou také Manpower nabízí, je tzv. Try and Hire, kterou jistě klienti často ocení a rádi si svoje potenciální zaměstnance před přijetím vyzkouší.

Obecně lze říci, že obě agentury mají svůj směr, kterým se orientují. Manpower se zaměřuje spíše na služby poskytované klientům, Williams and Partner spíše se na služby poskytované kandidátům. Ale vzhledem k tomu, že obě strany, tedy jak kandidáti, tak i klienti, jsou z pohledu personálních agentur stejně důležité, nemohou zanedbávat ani jednu z nich.

8 **Řízení lidských zdrojů budoucnosti**

Walker se ve své knize Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie, z roku 2001 zmiňuje o Tomovi Davenportovi, který věří, že v budoucnu na zaměstnance přestane být nahlíženo jen jako na podniková aktiva. Na místo toho s nimi bude jednáno jako se samostatnými podnikateli, kteří investují svůj lidský kapitál, který bude pro podnik nepostradatelný. Firmy tak budou muset vytvářet vysoce zúročující pracovní prostředí.

Podle mého názoru měl Davenport pravdu a tímto směrem personální management skutečně směřuje. Na lidské zdroje už se nehledí jako na samozřejmost, ale jako na součást podnikové kultury, o kterou se musí pečovat a neustále zlepšovat její úroveň.

(WALKER, Alfred: Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie, Grada Publishing, 2003)

Závěr

Personální řízení je velmi důležitou součástí managementu každé firmy a s postupem času hraje čím dál tím důležitější roli. Ve firmách se klade stále větší důraz na lidské zdroje a na jejich potenciál a přínos. Proto se také firmy nyní více soustředí na péči a vzdělávání svých zaměstnanců a snaží se je motivovat k podávání co nejlepších výkonů.

V úvodu práce jsem si stanovila hypotézu, že rozdíly v personálním řízení v ČR a v zahraničí jsou velmi malé nebo spíše žádné. Tuto hypotézu, vzhledem k dostupným zdrojům, potvrzuji. Neprokázaly se žádné velké rozdíly mezi personalistikou u nás, v USA a EU. Toto lze přisoudit stále více postupující globalizaci. Trendy v personálním managementu, a nutno říci i obecně v celém managementu, jsou přebírány z USA postupně do celé Evropy, tedy i do ČR. Globalizace v tomto směru je provázena otevřenými pracovními trhy a stále větší multietnicitou. Migrace a zároveň emigrace za prací do jiných světových oblastí už není neobvyklou záležitostí. Co se týče rozdílů v personalistice z právního hlediska, také se výrazně neliší. Právní řády, jak v ČR, tak USA i EU, berou v úvahu lidská práva a zakazují jakoukoliv diskriminaci v pracovních příležitostech. Vývoj personálního managementu je po celém světě ovlivněn stárnutím populace a tomu také musí firmy přizpůsobovat svoje řízení, ať už interní, tak i externí.

V práci také věnuji kapitulu personálním agenturám, které jsou v dnešní době důležitými institucemi v oblasti personalistiky. Služby, které nabízejí, výrazně ulehčují firmám práci a profesionální pracovníci agentur jim pomáhají hledat co nejvhodnějšího zaměstnance a o ty následně pečovat a motivovat k co nejlepším výkonům. Některé firmy dnes nechávají veškeré personální záležitosti na agenturách, využívají tzv. outsourcingové služby. To je také trend, který se rozmáhá až v poslední době. Firmy se potřebují soustředit na hlavní cíle své činnosti a tak je pro ně tato pomoc výrazným ulehčením práce.

Psaní bakalářské práce pro mě bylo zajímavé a také přínosné. V personalistice je možné zkoumat mnoho oblastí, a to z hlediska časového vývoje, různých trendů a postupů a také firemního rozvoje z hlediska lidských zdrojů. V budoucnu bych se ráda touto problematikou zabývala a rozvíjela v ní svoje znalosti a zkušenosti.

Přílohy

příloha 1

| Formulář pro uchazeče o zaměstnání | | | | | |
|--|----|---------------|--------------------------|-------|---------------|
| Příjmení: | | | Jméno: | | |
| Adresa: | | | | | |
| Telefon: | | | E-mail: | | |
| Pracovní místo, o něž se žádá: | | | | | |
| Vzdělání: | | | | | |
| Období | | Název školy | Kvalifikace, specifikace | | |
| Od | Do | | | | |
| | | | | | |
| Jiný specializovaný výcvik, vzdělání: | | | | | |
| | | | | | |
| Jiné schopnosti, dovednosti (cizí jazyky, práce na PC, řidičský průkaz aj.): | | | | | |
| | | | | | |
| Dosavadní zaměstnání: | | | | | |
| Období | | Zaměstnavatel | Pracovní místo | Mzda | Důvod odchodu |
| Od | Do | | | | |
| | | | | | |
| Uved'te vše, co může podpořit vaši žádost: | | | | | |
| | | | | | |
| Prohlašuji, že informace uvedené v tomto formuláři jsou pravdivé | | | | | |
| Podpis uchazeče | | | | Datum | |
| | | | | | |

(ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2002, str. 368)

příloha 2

Pracovní smlouva na dobu určitou

podle § 39 zákona č. 262/2002 Sb., zákoníku práce

OrganizaceIČ.....DIČ.....

se sídlem.....zastoupená.....zapsaná v Obchodním rejstříku

vedeném soudem v, oddíl, vložka č.

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Jméno a příjmení zaměstnance, narozen/abytem

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto **pracovní smlouvu**:

I.

Zaměstnanec nastoupí do zaměstnání dne (*den, měsíc, rok, příp. hodina*), čímž mezi účastníky vznikne pracovní poměr.

II.

Zaměstnanec bude pracovat na pozici(*název pozice*).

III.

Místem výkonu práce je(*např. obec*).

IV.

Rovnoměrně rozvržená týdenní pracovní doba činí hodin.

V.

Před uzavřením této pracovní smlouvy seznámil zaměstnavatel zaměstnance s povinnostmi a právy, které pro něj z uzavřené pracovní smlouvy vyplývají. Zaměstnanec byl seznámen s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž bude práci vykonávat. Zaměstnanec byl seznámen s povinnostmi k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy.

VI.

Tato pracovní smlouva se uzavírá na dobu určitou, a to do.....

VII.

Podle zákona lze obsah této pracovní smlouvy měnit pouze písemnou dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Tato pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

V..... dne.....

.....

podpis zaměstnavatele

.....

podpis zaměstnance

(<http://www.pracovni-smlouva.cz/pracovni-smlouva-na-dobu-urcitou-vzor/> ,
datum náhledu 6.3.2009)

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael: Personální management, Grada Publishing, 1999

ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2002

DYTRT, Zdenek: Manažerské kompetence v Evropské unii, C.H. Beck, 2004

KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz: Management, East Publishing Praha, 1998

WALKER, Alfred: Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie, Grada Publishing, 2003

WERTHER, William a DAVIS, Keith: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992

Internetové zdroje:

www.mpsv.cz

smlouva.org

www.pracovni-smlouva.cz

www.hledampraci.cz

zamestnani.kvalitne.cz

www.microsoft.com

www.wnp.cz

www.manpower.cz

www.anfdata.cz

